

# Les claus per a realitzar un pla d'empresa que t'apropi a l'èxit

## Índex

- 01** Introducció  
El Pla d'Empresa no és un tràmit burocràtic
- 02** Document coherent, quantificat  
i sense argumentacions dèbils
- 03** La importància de l'Equip Promotor
- 04** El Producte o Servei:  
Com presentar-ho de forma efectiva
- 05** L'empresa com actor en una obra coral
- 06** Dissenya un Pla de Màrqueting.  
Recorda que el Màrqueting és quelcom més que publicitat
- 07** Elecció de la Forma Jurídica  
i altres Aspectes Legals
- 08** El Pla Financer:  
Inversions, Projeccions i algunes despeses més
- 09** Un Pla d'Empresa no s'acaba mai

# 01. Introducció

## El Pla d'Empresa no és un tràmit burocràtic

### Introducció

---

El present dossier vol ser una eina que serveixi als emprenedors per a encarar el pla d'empresa definitiu, és a dir per a poder desenvolupar el millor document possible per a la valoració d'una idea empresarial.

Un pla d'empresa no és obligatori, però així com abans de tirar-nos a la piscina comprovem si hi ha aigua, cal realitzar un pla d'empresa per a comprovar que existeix el mercat i que el producte o servei s'ajusta al mercat que s'ha observat, valorar si el negoci té una viabilitat tècnica, econòmica i financera.

### El Pla d'Empresa no és un tràmit burocràtic

---

El primer motiu, com ja s'ha esmenat en la introducció, pel qual la persona emprenedora ha d'iniciar el procés de realització del pla d'empresa, és per valorar la viabilitat de la idea de negoci. Això suposa redactar un document on es plasmarà la recerca d'informació en diferents àmbits, la descripció d'una sèrie de processos, com per exemple l'estructura del servei o del procés de producció, la realització d'un estudi de mercat i les seves conclusions, l'establiment d'estratègies de vendes, la definició de l'organització interna, el càlcul de la inversió inicial,... Tota aquesta informació permetrà a l'emprenedor fer una anàlisi de la seva idea de negoci, validant la idoneïtat de l'activitat, de l'estratègia comercial, la localització i influència geogràfica del negoci així com el moment de llançament del projecte.

Realitzar un pla d'empresa no és obligatori, però si és molt recomanable. Per aquest motiu un bon pla d'empresa neix de la reflexió, l'estudi i el desenvolupament d'una idea de negoci. No s'ha de córrer en fer el pla d'empresa, ja que aquest és la primera, i potser la més important, inversió que una persona emprenedora realitza per a la seva empresa. Cal donar forma i estructura a la idea que es té al cap, sobretot si es vol presentar a tercers per a obtenir finançament.

Un pla d'empresa és una eina, imprescindible, per obtenir finançament, ja que qualsevol entitat financera, *Business Angels* o entitat de Capital Risc, valorarà la viabilitat del pla d'empresa (tècnica, comercial, econòmica i financera) i, juntament amb altres factors, decidirà si invertir o no en el projecte. En cas que es vulgui sol·licitar una subvenció, cal tenir en compte que un dels requisits que es sol·licita sempre és tenir un pla d'empresa; per tant, cal tenir un bon document per a poder optar a obtenir-la.

## 02. Document coherent, quantificat i sense argumentacions dèbils

En el moment en què es realitza una lectura externa, el pla d'empresa ha de convidar a la persona que l'està llegint a continuar fins al final; per tant, és important que facilitem la lectura i la fem atractiva. Cal utilitzar lletres grans, deixar espais en blanc entre paràgrafs, no tenir por a utilitzar el punt i apart, utilitzar material de **suport gràfic** per acompanyar qualsevol explicació (taules, fotografies, gràfiques,...).

Normalment la persona emprendedora té cinc minuts o menys per captar l'atenció d'una persona inversora, si li costa molt entendre el pla d'empresa realitzat, no hi invertirà res. No s'ha d'afegir per afegir, tota la informació que apareix en un pla d'empresa ha de ser útil, ja sigui per entendre el context de l'empresa o per reforçar una predicció o valoració realitzada.

Els **elements claus** que tot pla d'empresa ha de tenir són:

- Presentació de la idea
- Origen del negoci
- Presentació de l'equip promotor
- Descripció del producte i/o servei
- Estudi de mercat
- Pla de màrqueting
- Pla econòmic financer
- Anàlisi DAFO (punts forts i febles de l'empresa)
- Conclusions

És recomanable que el pla d'empresa estigui acompanyat d'un **Resum Executiu**, on s'exposa de forma resumida i més atractiva la informació més rellevant del negoci. El document ha de ser coherent, la informació no es pot contradir, cal recolzar les afirmacions amb documentació annexa o bé citar les fonts de les quals s'han extret.

Evitar frases com “en el tercer any es podria realitzar...”. La utilització de determinats temps verbals demostren debilitat i manca de confiança en el propi projecte. Aquest exemple mostra manca de planificació i previsió, cosa que pot crear dubtes sobre la capacitat de l'emprenedor de portar endavant l'empresa. Una altra errada molt freqüent es valorar, sense quantificar; per exemple, “el meu objectiu principal és consolidar una cartera de clients”. Aquesta frase no té cap mena de valor si no es quantifica el volum de vendes que ha de suportar la cartera, quants clients hi formen part,...

Si es fa una presentació oral del projecte, cal assegurar-se d'acompanyar visualment l'explicació, ja sigui mitjançant PowerPoint o altres suports gràfics. Cal recordar que una persona té un màxim de 20 minuts d'atenció continuada, i el seu públic només retindrà el 10% de l'explicació. Cal ser breu, amb les idees clares, tenint sempre a mà un argumentari preparat per aprofitar qualsevol “*Elevator's pitch*”.

## 03. La importància de l'Equip Promotor

L'emprenedor cal que sigui conscient que l'actiu més valuós de la seva empresa és ell mateix. Un bon currículum, una sòlida experiència prèvia i/o una formació de qualitat en el sector de l'activitat, o semblant, són elements que donen un valor afegit al projecte. Però tan important com tenir coneixements, competències o habilitats és saber plasmar-los en el pla d'empresa.

Molts *Business Angels*, fan un examen exhaustiu de l'apartat que parla sobre l'equip promotor, ja que molts *Business Angels* valoren més les capacitats de l'equip, que el projecte en si. És a dir, estan disposats a invertir més en equips capaços amb un bon projecte, que no pas en equips mediocres amb un projecte excepcional.

Potenciar la nostra imatge dins del pla d'empresa resultarà vital a l'hora d'aconseguir finançament. Però com ho fem això:

- *Currículum Vitae* clar i concís, remarcant tots els aspectes que poden tenir relació amb l'activitat que es desenvolupa. Donar prioritat a les informacions que aportin un valor afegit.
- Fer referència en el pla d'empresa a les experiències anteriors. Aprofitar aquestes experiències per donar fons a les reflexions i/o arguments, sempre que calgui. Aneu amb compte, però, que determinades experiències poden no ser aplicables al món actual.
- Utilitzar vocabulari i eines que demostrin un domini del tema que es tracta.

Si la persona emprenedora no té totes les habilitats requerides per a realitzar el projecte, és important que sigui capaç d'envoltar-se de professionals, tan interns com externs, que garanteixin el desenvolupament tècnic del projecte. Aquests professionals han d'aparèixer en el pla d'empresa per tal d'aportar consistència i valor afegit al pla.

Cal que en el pla d'empresa quedi clar qui inverteix, qui forma part en el capital de l'empresa, quin és l'organigrama que s'aplica, quines són les funcions, tasques i responsabilitats de cadascun dels socis/sòcies, així com dels llocs de treball creats.

## **04. El Producte o Servei: Com presentar-ho de forma efectiva**

El primer que cal fer és analitzar el producte o servei de forma detallada. Es pot començar desenvolupant el procés, ja sigui de producció o de realització del servei.

Cal ser molt curosos en el desenvolupament i el disseny del producte o servei, sobretot en empreses de serveis, ja que en ser intangibles és difícil descriure i comunicar la idea a un tercer. A més, en les empreses de servei el pes de l'acció recau en les persones; per tant, serà amb tota seguretat un servei heterogeni. Així es fa necessari que existeixi un document que reculli tot el circuit. Una eina molt utilitzada és el *blueprint*, que consisteix en la representació gràfica del procés de servei des que la clientela es posa en contacte amb l'empresa fins a l'entrega, facturació i cobrament del servei. Aquest document permet visualitzar totes les fases del circuit, i identificar les que afecten al *front-office* (aquelles unitats del negoci que tenen contacte directe amb el client) i quines al *back-office* (aquelles que no tenen contacte amb el client), i com interactuen els clients amb l'empresa, i com aquesta respon a les necessitats plantejades, quedant reflectides les evidències físiques existents i el temps de resposta.

Cal explicar la diferència dels productes propis amb els que poden oferir les empreses competidores. Fer una comparativa entre productes obre la porta a diferents eines d'anàlisi que es poden utilitzar per donar riquesa al pla d'empresa. És important descriure les qualitats tècniques, econòmiques i comercials que té el producte o servei i com aquest producte o servei està relacionat amb el públic al qual va dirigit (estudi de mercat).

Un apartat que moltes persones emprendedores no realitzen és el càlcul del cost del servei o producte, una eina bàsica que permet obtenir un detallat dels costos tant variables com fixos, i fins i tot el cost unitari del servei, i així poder desenvolupar la política de preus en el pla de màrqueting.

En un mercat com el que tenim avui en dia, si es vol sobreviure s'ha d'apostar per alguna de les següents característiques:

- Tenir el millor servei/producte
- Tenir el millor preu per servei/producte
- Saber diferenciar-se dels serveis/productes de la competència

## 05. L'empresa com actor en una obra coral

L'empresa no es desenvolupa en una bombolla apart del món exterior; interactua amb molts actors. Per tant, és necessari detectar-los i tenir coneixement de com l'afectaran. És imprescindible tenir en compte sobretot la competència, els clients i els proveïdors. Però cal que l'emprenedor no obli, a l'hora de realitzar l'estudi de mercat, altres factors com poden ser la situació econòmica de la zona, la normativa existent, l'existència de barreres a l'entrada, si serà necessari accedir a economies d'escala,...

Les empreses **proveïdores** poden ser un factor molt important en l'èxit de l'empresa. És necessari saber quines regles del joc segueixen i quines condicions ofereixen (formes de pagament, política de descompte,...). Tenir una **fitxa d'empreses proveïdores** permetrà tenir informació detallada de tots els proveïdors i poder fer comparacions amb les noves empreses proveïdores que es busquin. En tenir més informació la posició en la negociació serà més forta. En aquesta fitxa, a part de dades de contacte, és necessari que s'incloguin informacions com preus, política de descomptes i distribució, periodificació dels pagaments,...

És molt important que en el pla d'empresa es tingui identificat qui s'inclou dins de la nostra clientela i quines necessitats cobriran els productes o serveis que s'ofereixen. Cal saber quina és la grandària del mercat al qual s'està dirigint i cap a on tendeix. Si es fan prediccions de creixement del mercat o com variarà, és necessari donar una justificació. Cal tenir informació per evitar el desconeixement del que realment vol el client. Hi ha una cita que diu: "hi ha dos tipus d'empreses, les que coneixen els seus clients, i les que fracassen".

L'estudi de mercat és vital per a una empresa emprendedora. Sense un estudi de mercat és poc més que una bogeria obrir un negoci. Les probabilitats de fracàs augmenten exponencialment.

Tothom té alguna empresa **competidora** ja sigui directa o indirecta, i més en aquest món que cada cop és més global (si no se'n troba cap, hi ha un gran percentatge de possibilitats que l'estudi de mercat no tingui la profunditat necessària). És important detectar les empreses competidores i conèixer el seu funcionament, com treballen, com venen, ja que això ens permetrà adaptar les tècniques d'èxit que realitzen i evitar les males pràctiques. Tal com hem fet amb els proveïdors, també cal fer una fitxa dels competidors.



## 06. Dissenya un Pla de Màrqueting. Recorda que el Màrqueting és quelcom més que publicitat

La idea de fer un pla de màrqueting és instrumentalitzar uns mecanismes que ens permetin obtenir un nivell de vendes, un posicionament com a marca i/o despertar l'interès del públic pel nostre producte. El pla de màrqueting ha d'estar alineat amb la idea global de l'empresa.

Primer de tot cal tenir fet un **estudi de mercat**, que ens permeti desenvolupar un pla de màrqueting. Aquest estudi de mercat ens permetrà marcar uns **objectius comercials** quantificables, que motivin la persona emprendora, és a dir que no siguin ni impossibles d'assolir ni molt assequibles. Aquests objectius poden ser presentats en diferents variables: ingressos, nombre de clients, nombre de vendes,...

Ara caldrà estudiar les diferents variables que presenta un pla de màrqueting. Si seguim les **4P's** clàssiques, cal tenir en compte i descriure:

01. **Producte o Servei**: característiques físiques del producte, qualitat, accessoris, packaging, garanties, elecció de la marca, imatge,...
02. **Preu**: quin marge tindrà el producte/servei, el nivell de preus, política de descomptes i bonificacions, temporalització dels cobraments, si existiran polítiques de discriminació de preus (ja siguin geogràfiques,...).
03. **Comunicació**: es tindran prescriptors, quina promoció de vendes es realitzarà, publicitat no pagada, publicitat (mitjans de comunicació, missatge, receptors potencials,...) i altres aspectes promocionals.
04. **Distribució**: ubicació del local, distribució del local, canals de distribució del producte o servei, intermediaris.

Cal dir que per a empreses de serveis s'han desenvolupat noves **P's** que responen a necessitats específiques per a aquesta tipologia de negocis:

05. **Persones**: tots els actors humans juguen un paper en l'entrega del servei, i això influeix en la percepció que tenen els clients. Cal detallar tant els clients com els treballadors que participen.
06. **Evidència física**: bàsicament es refereix a qualsevol component tangible que intervé en la prestació del servei i que faciliti la transacció o bé la comunicació. També s'inclou aquí l'espai físic on es realitza la prestació del servei. Cal tenir en compte el disseny del local, la senyalització, altres valors tangibles com targetes de negoci,...
07. **Processos**: és molt important tenir definits els procediments, mecanismes i el flux d'activitat per a la prestació de serveis. Cal tenir ben definit la tipologia de les activitats (estandardització *versus* personalització) i el nombre d'accions que implica el servei.

A més, dins de les empreses de producció cada vegada agafen més força variables que fins fa poc estaven incloses dins d'alguna de les **P's** anteriorment esmentades, com és el **packaging**. Cada pla de màrqueting s'ha d'adaptar a les necessitats de l'empresa.

Un pla de màrqueting sense **mecanismes de control** no servirà de res. Es important que tota persona emprendedora tingui definides variables que permetin seguir i controlar el funcionament de l'empresa, veure l'efectivitat de les accions desenvolupades al pla de màrqueting i si els diners que s'han disposat per a realitzar accions de màrqueting tenen la resposta esperada.

Tenir un **quadre de comandament** per a vigilar els objectius que es marquen pot ser una eina molt útil que si s'utilitza correctament pot donar informació molt valuosa a la persona emprendedora.

## **07. Elecció de la Forma Jurídica i altres Aspectes Legals**

En el pla d'empresa es determina la forma jurídica que té l'empresa així com les obligacions fiscals. Abans de triar una forma jurídica cal conèixer-les totes per saber quina és la més convenient. Si es té personal contractat, s'ha de definir la política de recursos humans així com la relació contractual que tindran aquests amb l'empresa.

Un altre punt que tot pla d'empresa ha de reflectir, en cas de necessitar un local, són les llicències d'activitats, així com els permisos d'obres. Cal, també, tenir en compte el tràmit de la constitució i alta de l'activitat, molt lligat amb la forma jurídica triada, ja que no sempre són tràmits instantanis. A més també existeixen tributs que van molt lligats a la localització triada per a l'empresa.

A l'hora de triar la forma jurídica, entre altres aspectes, cal tenir en compte els següents eixos:

- L'organització del capital i estructura organitzativa empresarial
- Fiscalitat
- Règims de cotització a la Seguretat Social
- Ajuts i subvencions

## 08. El Pla Financer: Inversions, Projeccions i algunes despeses més

Com ja s'ha esmentat anteriorment, el pla d'empresa rebrà més d'una lectura, i segurament algunes d'aquestes seran externes a la vostra organització (inversors, bancs, institucions públiques,...). Per tant, aquesta persona externa necessita realitzar una lectura que li permeti valorar amb exactitud la idea de negoci. El pla financer és la part més complexa per a molts emprenedors, però en el fons el que s'està fent és quantificar econòmicament tot el treball previ que s'ha fet en el pla d'empresa.

El pla financer serveix per a visualitzar la previsió dels resultats de l'empresa i demostrar el coneixement i l'instint dels emprenedors per fer front als cicles empresarials que tota empresa té al llarg de la seva existència. S'ha de poder justificar qualsevol partida que aparegui en el pla econòmic financer (per exemple, les inversions mitjançant factura proforma o pressupostos,...). Intenteu evitar incongruències o exageracions en les vostres prediccions. Si existeixen increments elevats en la facturació o en marges comercials d'un exercici per a un altre, tingueu justificacions d'aquests fets.

El pla econòmic financer com a mínim ha de tenir projeccions per a tres anys d'activitat. En alguns casos, com **Business Angels**, poden arribar a sol·licitar 5 anys. Tot pla financer incorpora les següents eines:

- Balanç de situació inicial o Pla d'Inversió, mostra els béns i drets que l'empresa té en el moment inicial i les fonts de finançament que disposa el projecte.
- Balanç de situació final dels tres anys, mostra l'evolució de l'actiu (béns i drets de l'empresa) i com s'ha finançat aquesta evolució.
- Compte de pèrdues i guanys a tres anys o Compte de resultats a tres anys, permet visualitzar el nivell d'ingressos i despeses de l'exercici i valorar el resultat econòmic abans i després d'impostos.
- Flux de tresoreria a tres anys, permet visualitzar l'harmonització de cobraments i pagaments i, per tant, determinar la viabilitat financera de l'activitat.
- Punt d'equilibri a tres anys, permet determinar quin és l'ingrés mínim que cal realitzar per fer front a la despesa, tant fixa com variable. Caldrà valorar si és factible arribar a aquest nivell d'ingrés, ja que un punt d'equilibri elevat significa la necessitat d'una facturació elevada.

Un pla econòmic financer es pot complimentar amb altres eines que poden ser rellevants i que poden ajudar a entendre més la dimensió econòmica i financera de l'empresa. Algunes d'aquestes eines són **l'anàlisi de sensibilitat**, la **VAN**, el **TIR**, el **Pay Back**, i les diferents **ràtios**. Aquestes eines complementen les anteriors i afegeixen noves variables per a l'estudi de la viabilitat del projecte.

## 09. Un Pla d'Empresa no s'acaba mai

Un cop el document està elaborat és important realitzar una valoració sincera per part de l'equip promotor, per poder extreure les conclusions. Potser el projecte no està prou madur i necessita ser treballat més a fons o encara no hi ha un mercat detectat i la conclusió és deixar el projecte en *stand-by*, per en un futur utilitzar-lo com a base per a l'elaboració d'un nou pla. A vegades una retirada a temps pot portar a una victòria en el futur.

En cas que la conclusió sigui positiva, és important definir un seguiment regular i realitzar comparacions entre les expectatives teòriques i els resultats que s'han donat veritablement. D'aquesta forma sempre es pot modificar i adaptar el pla per arribar als objectius marcats. Com l'empresa es mourà en un entorn dinàmic, és necessari que aquesta es mostri dinàmica, i això afectarà al pla d'empresa, que serà el punt de partida per a realitzar els nous documents que serveixin per adaptar l'empresa al nou entorn que afrontarà.

Elaborat per l'Equip de Barcelonanetactiva a partir de les següents fonts d'informació:

- *"Claves de un buen plan de negocio"* de William A. Shalman publicat a <http://www.secretosenred.com>
- *"The Requisites of a Good Business Plan"* de Isabel Isidro publicat a <http://www.powerhomebiz.com>
- *"El meollo del plan"* de Michel Periu publicat a <http://www.univision.com>
- *"10 reglas para hacer un buen plan de negocio"* de FDS Consulting publicat a <http://www.infofranquicias.com>
- *"Pasos clave en la elaboración de un plan de negocios"* publicat a <http://www.enplenitud.com>
- *"Keys to a successful Business plan"* de Norma A. Turok publicat a <http://aquanic.org/>
- *"Màrqueting de Serveis"* de Valerie A. Zeithaml i Mary Jo Bitner ed. McGraw Hill, 2002.

© Barcelona Activa SAU SPM, 1998-2011 - Darrera actualització: 28/02/2011

Tot i que s'ha extremat en tot el possible la cura a assegurar l'exactitud i fidelitat d'aquesta informació i de les dades contingudes, Barcelona Activa SAU SPM no pot acceptar cap responsabilitat legal per les conseqüències que es puguin derivar d'accions empreses com resultat de les conclusions que es puguin extreure d'aquest informe.